

Колтун В.С.

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Галяс Н.М.

Київський національний університет імені Тараса Шевченка

ІНСТРУМЕНТИ ВПРОВАДЖЕННЯ КОНЦЕПТУАЛЬНОЇ МОДЕЛІ УПРАВЛІННЯ ЗНАННЯМИ В СИСТЕМІ МІСЦЕВОГО САМОВРЯДУВАННЯ

В результаті проведеного дослідження визначено інструментарій до кожного з етапів концептуальної моделі управління знаннями в системі місцевого самоврядування. Розглянуто сутність інструментарію управління знаннями, охарактеризовано комплекс сучасного інструментарію управління знаннями на місцевому рівні в умовах цифрових трансформацій. Підібрано відповідний інструментарій управління знаннями до всіх етапів циклу знань методом системного відбору матеріалів. У моделі виокремлено вісім етапів знань: етап збір знань, етап зберігання та захист знань, етап організація та структурування знань, етап представлення знань, етап корегування та оновлення знань, етап розподіл та поширення знань, етап продукування знань, етап використання знань. Використання сучасних інструментів трансляції та імплементації знань здатні забезпечувати реалізацію трансформаційних процесів в системі місцевого самоврядування, забезпечувати консолідацію потенціалу громади, уможлиблювати якісну цифровізацію громад, сприяти у плануванні і впровадженні змін. Визначено, що актуальність дослідження набуває зростаючого значення в умовах цифрових трансформацій громад, пошуку та поширенню нових ресурсів та технологій завдяки використанню сучасного інструментарію до моделі управління знаннями в системі місцевого самоврядування. Зазначено, що інструментами управління знаннями у сфері місцевого самоврядування можуть виступати бази даних, ресурсні центри, семінари, бібліотеки, публікації, вебпортал, навчання тренерів, навчальні курси для публічних службовців, курси електронного навчання тощо. Досягнення якісного збору інформації залежить від умінь користуватись сучасними допоміжними інструментами, такими як, Openote, метод Зеттелькастен, Google Alerts, бот Give me five, Article galaxy, LinkedIn, Obsidian, особиста карта та база знань, каталог книг в excel тощо. Об'єднання цих інструментів в єдине ціле може стати, на думку фахівців, потужним центром з управління знаннями. Перспективи подальших досліджень можуть стосуватися детального аналізу сучасних трендів менеджменту знань: управління особистими знаннями та управління професійними знаннями.

Ключові слова: управління знаннями, модель управління знаннями, інструменти управління знаннями, система місцевого самоврядування, потенціал громади.

Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими чи практичними завданнями. Пошук та аналіз сучасних нетрадиційних резервів управління знаннями дозволяє запропонувати ряд інструментів, які здатні забезпечити реалізацію трансформаційних процесів в системі місцевого самоврядування. Так, на наш погляд, завдяки використанню наукового метода системного відбору матеріалів, виокремлені інструменти управління знаннями на всіх етапах циклу знань вирізняються актуальністю в умовах сучасних викликів та змін, можливістю застосування при будь якій з форм управління. Одним із способів реалізації концептуальної моделі управління

знаннями може виступати набір інструментів менеджменту знань, що корелюється з принципом універсальності системи місцевого самоврядування. «Принцип універсальності означає, що місцеве самоврядування, витлумачене і в якості феномену, і в якості системи, завжди є комплементарно відкритим до взаємовпливів з іншорідними системами або їх елементами» [1, с. 105]. Актуальність дослідження набуває зростаючого значення в умовах цифрових трансформацій громад, пошуку та поширенню нових ресурсів та технологій завдяки використанню сучасного інструментарію до концептуальної моделі управління знаннями в системі місцевого самоврядування.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. Інструменти управління знаннями – сукупність організаційних (дозволяють створити умови для ефективного обміну знаннями та інформацією) і технологічних (технології виявлення, зберігання, передачі, структуризації, обробки, перетворення, поширення та інших операцій із знаннями та інформацією) методів і рішень для управління знаннями [2]. В. Олешко пише: «управління знаннями – це відносно молода дисципліна, що пропонує велику кількість інструментів, які дозволяють утворювати, організовувати, зберігати, поширювати знання в більш ефективний спосіб. Ті інструменти, які ви застосовуєте в своїй організації, утворюють унікальну систему менеджменту знань» [3]. Водночас, Н. О. Алюшина зазначає: «застосування сучасних інструментів управління знаннями і кадровим потенціалом у системі органів державної влади та органів місцевого самоврядування відкриває нові можливості для підвищення ефективності, забезпечення інвестиційної привабливості, що і є основою успішної реалізації реформ» [4, с.166]. Т. В. Маматова, О. Б. Кіреєва розглядають особливості використання інструментів управління знаннями в розвитку професійної компетентності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування [5].

Мета дослідження полягає у визначенні інструментарію до кожного з етапів концептуальної моделі управління знаннями в системі місцевого самоврядування. Досягнення визначеної мети ставить перед собою наступні завдання: розглянути сутність інструментарію управління знаннями, охарактеризувати комплекс сучасного інструментарію управління знаннями на місцевому рівні в умовах цифрових трансформацій та підібрати інструменти управління знаннями до всіх етапів циклу знань методом системного відбору матеріалів.

Виклад основного матеріалу дослідження. Розглянемо детальніше інструментарій управління знаннями на кожному з етапів життєвого циклу знань, що включають збір знань, зберігання і захист знань, організацію і структурування знань, представлення, розподіл та поширення, продукування знань і використання, що представлений на рис. 1.

На етапі збору знань, крім статистичної інформації, звітності, публікацій, засобів масової інформації, інституційної пам'яті, тацитних знань, інформації публічного простору, інформації від нових співробітників доцільно користуватися наступними знаннєвими ресурсами. Наступним

інструментом досліджуваного етапу є «ярмарок знань». Це механізми обміну знаннями, структуру та формат яких можна адаптувати відповідно до будь-якої теми та будь-якого набору цілей [6]. У контексті нашого дослідження, «ярмарки знань» можуть становити інтерес як проведення заходів, що зосереджуються на нематеріальних продуктах та послугах, є цікавими як власній так і іншим громадам, де пропонуватиметься досвід кращих практик, вдалі реалізовані проекти, цікаві ініціативи мешканців громади тощо.

Під «Інтерв'ю на виході» розуміємо проведення співбесіди з працівником, що залишає організацію. Суть даного підходу дозволяє провести певну кількісну кореляцію знань. Менша кількість капіталізації знань на вході потребуватиме приділенню більшої уваги витягуванню знань на виході. На жаль, даним інструментом часто нехтують при виході на пенсію, звільненні та скороченні персоналу, реорганізації підприємств, установ, організацій. Після закінчення повноважень сільських, селищних, міських голів їхні тацитні знання втрачаються. Багато професіоналів-практиків сфери місцевого самоврядування, що займали посади у виконкомах сільських та селищних рад в процесі об'єднання територіальних громад були вивільненні та не залучені до виконання роботи в виконавчих органах новостворених територіальних громад, а їхній практичний досвід, накопичений десятками років практично втрачений. Очевидним вдається припущення, що дані процеси матимуть негативний вплив на розвиток та збереження знаннєвого потенціалу громади.

Однією з форм творення міжлюдських зв'язків є «мережа знань», головним завданням якої є обмін та генерування інформації, знань. На наш погляд, механізм збору даних при використанні інструменту мережі знань потребує прискіпливого відношення, щоб забезпечити достовірність та своєчасність інформації. Використовуючи даний інструмент можна досягти значного розвитку мережі контактів та підвищити рівень довіри між суб'єктами управління знаннями в СМС, що взаємодіють у мережі.

Інтенсифікувати процес творчого пошуку нових рішень в СМС можна за допомогою різних нетрадиційних методів, серед яких є метод «мозкового штурму», або «мозкової атаки». В основі методу лежить тезис, що процес генерування ідей має бути відокремленим від процесу їх оцінки [8]. На наше переконання, даний підхід можна застосувати для збору знань, ідей, необхідної інфор-

мації з подальшим генеруванням його у базі знань. Мозковий штурм дасть можливість ширше бачити проблему, здійснювати швидкий набір креативних, еквівалентних, множинних обраних, ідей, аргументів, думок. В тому числі, використання даного інструмента буде доречним на будь якій стадії проєктування, конструювання чи продування знань групою фахівців сфери місцевого самоврядування.

Вбачаємо доцільним додати до переліку ще одну з новітніх ефективних методик для збору знань – це *управління особистими знаннями*. В схожому ракурсі науковою спільнотою досить часто розглядається, на наш погляд тотожне, але трохи вужче за смисловим наповненням поняття

самоменеджмент. «Особиста майстерність – не про те, щоб більше дізнатися чи вміти, а про те, щоб бути здатним йти до своєї цілі, виконувати свої задачі» [9]. Дуже слушна цитата професора сприяє розумінню про те, що ми збираєм знання не заради кількісного їх виміру, а саме як рушія для подальшого вдосконалення та досягнення цілей. Очевидною вбачається думка, що досягнення якісного збору інформації залежить від уміння користуватись сучасними допоміжними інструментами, такими як, Onenote, метод Зеттелькастен, Google Alerts, бот Give me five, Article galaxy, LinkedIn, Obsidian, особиста карта та база знань, каталог книг в excel тощо.

Зв'язки:

- ⇒ функції S (УЗ) упр.
- напрямок руху
- зв'язки між S (УЗ) та Oo (УЗ)

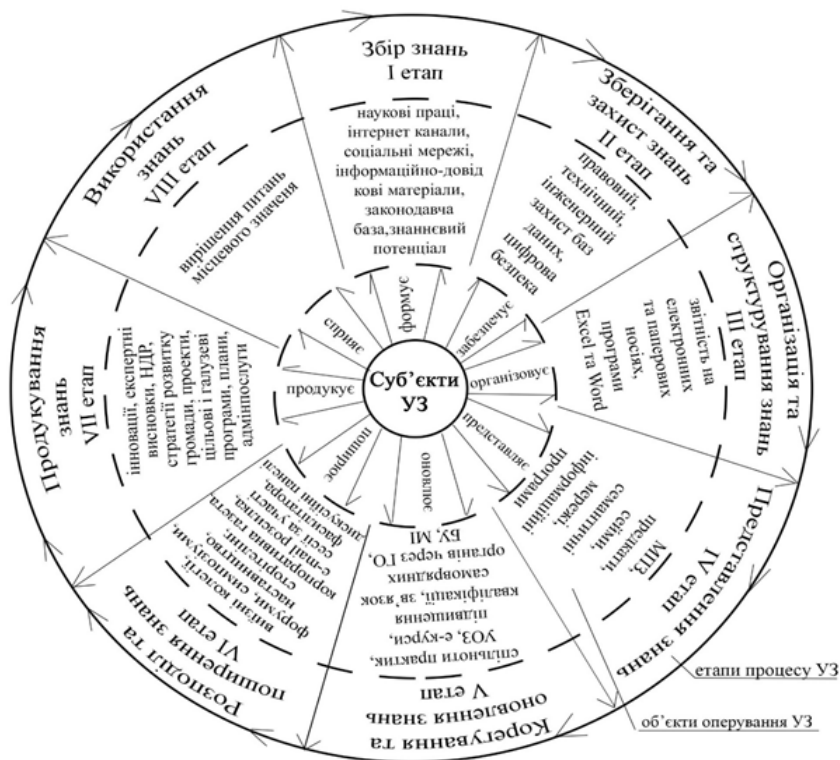


Рис. 1. Концептуальна модель процесу управління знаннями в системі місцевого самоврядування

Умовні позначення:

Функції S (УЗ) – функції суб'єктів управління знаннями, S (УЗ) – суб'єкти управління знаннями, Oo (УЗ) – об'єкти оперування управління знаннями, ОСН – органи самоорганізації населення, БУ – бюджет участі, ГР – громадська рада, ГО – громадські організації, ГС – громадські слухання, МІ – місцеві ініціативи, НДР – науково-дослідні роботи, ЗМІ – засоби масової інформації.

Етап захисту і зберігання знань. У електронній публікації «Захист інформації в системах обміну даними» досить вдало охарактеризовано систему, що претендує на звання «захищеної». Вона має включати механізм захисту для: забезпечення збереженості документів, забезпечення безпечного доступу, забезпечення достовірності документів, протоколювання дій користувачів. Дотримання даних вимог сприятиме збереженню інформації в цілковитій безпеці [10]. Варто додати, що функціонування моделі УЗ, потребує трьох складових захисту інформації. Технічний захист інформації – це діяльність, спрямована на забезпечення інженерно-технічними заходами порядку доступу, цілісності та доступності (унеможливлення блокування) інформації з обмеженим доступом, а також цілісності та доступності відкритої інформації, важливої для особи, суспільства і держави [11]. Правова форма захисту інформації базується на використанні статей Конституції, нормативно-правових актів в сфері інформатики та захисту інформації. «Актуальність правового захисту інформації зумовлена об'єктивним зростанням кількості інформаційних загроз та шляхів протидії їм в процесі побудови їм інформаційного суспільства» [12]. Інженерний захист інформації – попередження руйнування носія інформації внаслідок навмисних дій або природного впливу інженерно-технічними засобами (сюди відносять обмежуючі конструкції, охоронно-пожежна сигналізація) [13].

На етапі організація і структурування знань необхідно структурувати збережені знання, щоб забезпечити швидкий, зручний, зрозумілий для всіх пошук необхідних знань. Вікторія Олешко пише: «те, наскільки популярним буде ваше сховище знань у співробітників компанії, залежить від того, як добре ви структуруєте всередині нього інформацію. Хороша система класифікації – головний атрибут вдалої системи зберігання знань». Система класифікації повинна бути: гнучкою і легко змінною; простою і зрозумілою; підзвітною, тобто вона повинна містити вказівку власника знань і їх джерела. Експерт з управління знаннями радить перед тим, як організувати сховище знань, спочатку відповісти на головні першочергові питання: в якій формі будуть зберігатися документи, хто буде вносити в сховище нові документи, чи буде хтось їх редагувати перед внесенням, за яким принципом ви будете відбирати найцінніші знання для вашого сховища, хто буде відповідати за оновлення документів та архівування старих версій, яким чином потенційні

користувачі будуть повідомлятися про оновлення сховища знань, наскільки легко отримати доступ до сховища, чи є ярлик сховища знань на робочому столі кожного комп'ютера в офісі, чи будуть обмеження до доступу інформації всередині сховища (наприклад, в залежності від займаної посади), яким чином будуть враховані вимоги політики інформаційної безпеки вашої організації [14].

Проаналізуємо інструментарій до **етапу представлення знань**. Як було зазначено у фаховому посібнику [2] «Представлення знань – це опис понять і дій, необхідних для вирішення проблеми, на формальній мові, придатній для побудови автоматизованої (комп'ютерної) інформаційно аналітичної системи». Способи представлення знань мають відображати взаємозв'язки між наявними даними. Погоджуємось з думкою вченого, що при всій різноманітності МПЗ (універсальні, спеціалізовані, метадані) більшість з них базується на використанні наступних моделей: матриці рішень і оператори; семантичні мережі і концептуальні графи; фрейми і сценарії; продукційні правила; об'єктно-орієнтовані і об'єктноструктуровані мови; логічні моделі.

Наступний інструмент управління неформалізованими знаннями дуже простий і зручний у використанні. «*Організаційні жовті сторінки*» – це інструмент, який допомагає людям знайти інших людей, у межах організації, які мають знання і досвід, для виконання конкретної проектною задачі [7, с. 136]. Таким чином, вищевикладене тлумачення особливостей даного інструменту відповідає наступному контенту: передбачає створення мережі контактів для обміну знаннями; передбачає пошук конкретних знань, швидке отримання необхідної інформації; дозволяє більш ефективно використовувати накопичені в організації знання; характеризується простотою у використанні, постійністю оновлення; передбачає необхідність якісної системи інформаційного захисту тощо.

З ґрунтовною характеристикою наступного інструмента УЗ «*Збалансовані показники*» можна ознайомитися з доповіді конференції [15, с. 11]. Оригінальна методика, включаючи чотири основні показники: фінансову перспективу, перспективу споживача, перспективу внутрішнього процесу, перспективу навчання і зростання дозволяє конкретним завданням та заходам транслюватися у стратегічне бачення [7].

Ще одним доцільним інструментом за допомогою матриці рішень є *SWOT аналіз*, що дає можливість зробити комплексний аналіз стану розвитку ТГ, дозволяє зрозуміти, які у громади є сильні та

слабкі сторони, визначити можливості, що відкриваються перед нею, та зовнішні фактори, що можуть перешкоджати досягненню цілей розвитку [16].

Вбачаємо доцільним здійснення характеристики інструменту – «*картування знань*». Концептуальні карти являються переконливим способом загальної візуалізації. Важливо зазначити, що картування знань може стати новим полем для дослідження сучасними вітчизняними науковцями. Така обумовленість спричинена зміною вимог до професійних знань, компетенцій, до знань у сфері діяльності місцевого самоврядування. Наприклад, в результаті реформи децентралізації з'являються нові ключові посади, наприклад, староста громади, до компетенцій голів, секретарів ТГ висуваються інші вимоги. На наше переконання, нові реалії потребуватимуть нової системи управління служби в органах місцевого самоврядування, що базуватиметься на певному рівні наявних знань, вмінь, навичок, рівні тацитних знань та рівні особистого потенціалу службовця. Виконання інформаційної, прогностичної, планувальної, організаційної, регулюючої, розпорядчої, координаційної та контрольної функцій в системі місцевого самоврядування, досліджуваними сучасними вітчизняними науковцями В. І. Борденюком [17] і В. С. Колтун [18] мають бути релевантними до затребуваних знань, представленими на таких картах.

Зупинимося детальніше на *смісловій карті* (мападумок, мапапам'яті, мапарозуму, асоціативна карта, Mind map), що використовується для генерування, відображення, структурування та класифікації ідей, як допоміжний засіб під час навчання, організації, розв'язання проблем, прийняття рішень та написання документів. Графічна форма візуалізації сприяє полегшенню доступу до інформації, стимулює уяву і сприяє запам'ятовуванню ідей [19]. Існують спеціальні програмні забезпечення, онлайн-програми, інтернет-сервіси, веб-додатки, що дозволяють створювати, публікувати, конвертувати смисловою карту в іншу форму.

Головна задача даного блоку представлення знань: зафіксувати зібрані критично важливі знання. Форми візуалізації можуть бути представлені письмовими документами в електронному та паперовому вигляді; аудіофайлами; відеофайлами (відеолекції, інтерв'ю з учасниками форуму, фахівцями, експертами сфери місцевого самоврядування, відеоінструкції по впровадженню вдалих проєктів); фізичними об'єктами (наприклад, фото проблемних ділянок на проїзній частині доріг на території громади, що потребує ремонтних робіт). Карти-історії спроможності громад,

мапи на офіційному веб порталі, Державний реєстр виборців виступають у формі своєрідних путівників, на основі яких можна оцінити реальний стан і результати діяльності, а також рівень спроможності громад для подальшого прийняття «розумних» рішень.

Розглянемо інструментарій до етапу **корегування та оновлення знань**. До запропонованих у даному дослідженні інструментів на етапі корегування та оновлення знань першочергово слід згадати про Спільноти практик та організаційне навчання, що найбільш поширені і науково обґрунтовані сучасними вітчизняними науковцями в полі досліджень місцевого розвитку. У сучасній літературі інструмент управління знаннями «*Капіталізація досвіду*» відноситься до процесу, за допомогою якого досвід ідентифікується, підтверджується та документується, що призводить до засвоєння та ідентифікації найкращих практик, які потім можуть бути адаптовані, вдосконалені, прийняті іншими та розширені, що призведе до більшого впливу [7].

Охарактеризуємо детальніше наступний інструмент, який, на нашу думку, вартий уваги – «*Метод брифінг і дебрифінг*». Актуальність використання даного інструменту на місцевому рівні пояснюється величезним обсягом інформації, що швидко оновлюється. В умовах співпраці, що розвивається, брифінгами доречно користуватися для надання службовцям нової інформації, дебрифінгами – для інформування осіб, які причетні до приймання рішень, оцінювання, дослідження і надання рекомендацій.

На наше переконання, вартим до застосування у сфері служби місцевого самоврядування такий інструмент управління знаннями як «*колегіальне тренування*». У статті [20] малайзійського дослідника колегіальне тренування описується, як інтерактивний процес між двома або більше професіоналами-колегами, які разом обговорюють нинішню практику для розширення, оновлення та вироблення нових навичок, ідей. На нашу думку, як при інших методах передачі знань вагоме місце посідає відкритість, довіра та співпереживання. Завдяки рефлексії та зворотньому зв'язку колег можуть бути розроблені нові стратегії в організаційному навчанні, що в свою чергу сприятиме пошуку слабких місць. «Колегіальне тренування» може бути корисним для поширення співпраці, найкращих практик.

Розглянемо наступні інструменти УЗ, що доцільно використовувати на **етапі розподілу та поширення знань**. При групових методах пере-

дачі знань необхідна фасилітація процесу, інакше групове обговорення буде неефективним. Зупинимось детальніше на фасилітації. За словами Девіда Уейна «фасилітація – більше, ніж методи». Фасилітація – це організація групової роботи щодо планування спільної діяльності, розв’язання проблеми, ретроспективи, досягнення консенсусу тощо. Людина, яка володіє навичками та методами, що допомагають групі, – фасилітатор [21]. Очевидно, що доречно користуватись фасилітацією у разі необхідності проведення зустрічі, обговорення концепції, стратегії, плану, проєкту, цілей, підходів, проведення ретроспективи; встановленню певних принципів організаційного навчання; розробленню алгоритму виходу зі складної ситуації; розробки інноваційних підходів; виявлення позитивного і негативного впливу реалізованої стратегії, програми, проєктів тощо.

Іншим інструментом, що заслуговує на увагу є «каскадування знань». Цей метод буде доцільний для витягування знань декількома службовцями безпосередньо з експерта, фахівця сфери на місцевому рівні, щоб в подальшому розповсюдити їх каскадом в організації. Причиною даної техніки є зайнятість експертів, що не в змозі передати свої знання великій кількості службовців.

Наступним методом є «огляд після дій» або «огляд виконаної діяльності» (далі – ОВД). ОВД – це структурований підхід для роздумів над роботою групи та визначення сильних, слабких сторін та напрямків для вдосконалення, який дає змогу дізнатися про те, що очікувалося, що насправді сталося, що пройшло добре і чому, що можна вдосконалити і як [22]. Опрацювавши зазначене джерело, робимо наступний висновок про принципи даного інструменту: відкритість при проведенні даної методики, дієвість як для двох індивідів так і на групу людей, ефективність при трансляції наявних знань у експліцитні, наявність зворотнього зв’язку.

До етапу розподіл та поширення знань відносимо також *storythinking*, *storytelling*, *організаційне навчання та менторство*, як ефективні інструменти трансляції знань. Джон Левіс у своїй книзі «Story Thinking: Transforming Organizations for the Fourth Industrial Revolution» зазначає про вагомність даного підходу в період четвертої промислової революції [23]. *Storythinking* – це поєднання переконливого повідомлення і критичного мислення, що полягає в передачі історій за допомогою візуалізації. Як результат отримуємо значний вплив на громаду.

Необхідно звернути увагу ще на один вкрай важливий інструмент, який умовно називають «Метод Допомоги рівних/колеги». Дана методика сприяє обміну знаннями між групами, командами. Прикладом застосування даної технології на місцевому рівні є виїзні колегиї. На рівні місцевого самоврядування дану технологію можна застосувати серед голів територіальних громад, депутатів, секретарів, посадових осіб місцевого самоврядування, старост, громадських організацій тощо.

Робота з громадами передбачає обговорення певних проблем чи питань. У переважній більшості випадків для цього використовуються традиційні, зазвичай не дуже дієві, підходи, наприклад, збори, під час яких учасники пасивно сприймають інформацію. У кращому разі відбувається дискусія, коли охочі можуть висловитися, має більш негативний відтінок, тому така розмова часто не втримується у визначеному руслі. На нашу думку, релевантними у даному разі є принципи методики «Світового кафе». Сучасна фасилітаційна техніка проведення зборів, конференцій, стратегічних сесій, громадських обговорень передбачає можливість кожному учаснику висловитися, знайти нестандартні рішення, групування кількох точок зору, обмін досвідом.

На етапі використання знань важливо пам’ятати про те, що знання, які не використовуються – це «неживі знання». Рівень користування знаннями визначається їхнім практичним застосуванням та доцільністю. Ретельно сформована база знань дозволить учасникам отримувати від неї користь. Дуже важлива актуальність бази. Необхідно слідкувати за оновленням інформації, а застарілу інформацію архівувати. На етапі використання повинен бути певний запит на інформацію. Наприклад, знання, що отримують службовці органи місцевого самоврядування після проходження професійної підготовки та підвищенні кваліфікації можуть бути адаптовані та винесені як окремі пропозиції. Власні набуті знання можуть бути використані під час громадського обговорення проєктів законів. Використання знань можливе також за допомогою ІТ-методів: система управління документацією, блог, соціальна мережа, спільний віртуальний робочий простір, що в свою чергу є критерієм інформаційної ефективності.

На етапі продукування знань отримуємо як результат проєктні знання, стратегічні знання, планові знання, концептуальні знання, експертні знання, наукові знання, де в кінці роботи буде сформований конкретний продукт, а саме: проєкт,

план, стратегія, висновок експерта, НДР, концепцію. Підсумовуючи, зазначимо наступне. Інструментами управління знаннями у сфері місцевого самоврядування можуть виступати бази даних, ресурсні центри, семінари, словники термінів, бібліотеки, публікації, web-портал, навчання тренерів, навчальні курси для державних службовців, курси електронного навчання тощо. Об'єднання цих інструментів в єдине ціле може стати, на думку фахівців, потужним центром з управління знаннями. А. Чемерис переконаний, що «для створення такої системи обов'язково необхідне держзамовлення». Усі експерти погодилися із тим, що дуже важливо піднімати рівень обізнаності населення у сфері децентралізації, особливо у селах, комп'ютеризувати сільради задля налагодження ефективних інформаційних потоків. Ця дискусія стала першою у циклі подібних зустрічей [24].

Висновки та перспективи подальших досліджень. В даній публікації визначено інструментарій до кожного з етапів концептуальної моделі управління знаннями в системі місцевого самоврядування. Розглянуто сутність інструментарію управління знаннями, охарактеризовано комплекс сучасного інструментарію управління знаннями на місцевому рівні в умовах цифрових трансформацій та підібрано інструменти управління знаннями до всіх етапів циклу знань методом системного відбору матеріалів.

Перспективи подальших досліджень можуть стосуватися детального аналізу сучасних трендів менеджменту знань: управління особистими знаннями та управління професійними знаннями, що являються основою розвитку культури самоосвіти та сприятимуть забезпеченню в майбутньому ефективного розвитку громади.

Список літератури:

1. Колтун В.С. Комплементарність як парадигма місцевого самоврядування: методологічний аспект. *Інвестиції: практика та досвід*. №4. 2015. С. 104-108. URL: http://www.investplan.com.ua/pdf/4_2015.pdf
2. Приймак В.М. Управління знаннями: підручник. К.: Київський національний університет імені Тараса Шевченка, 2019. 240 с.
3. Олешко В. Основні інструменти управління знаннями URL: <https://bs.krok.edu.ua/news-storage/osnovni-instrumenti-upravlinnja-znannjami/> (дата звернення: 16.07.2021).
4. Алюшина Н.О. Ефективні інструменти управління знаннями і кадровим потенціалом органів державної влади та органів місцевого самоврядування. *Ефективність державного управління*: збірник наук. праць. 2015. Вип.43. С.165–175.
5. Кіреєва. О.Б. Використання інструментів управління знаннями в розвитку професійної компетентності державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування / О.Б. Кіреєва, Т.В. Маматова. URL: [http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2012-01\(7\)/12mtvoms.pdf](http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2012-01(7)/12mtvoms.pdf). (дата звернення 10.05.2017).
6. Jairo Matallana. Knowledge Fairs Mechanism for horizontal transfer and knowledge exchange. URL: [https://www.shareweb.ch/site/Learning-and Networking/sdc_km_tools/Documents/Knowledge%20Fair_Undp.pdf](https://www.shareweb.ch/site/Learning-and%20Networking/sdc_km_tools/Documents/Knowledge%20Fair_Undp.pdf) (дата звернення: 16.07.2021).
7. Інструментарій з управління знаннями: методики зберігання та поширення досвіду; пер. з англ. М. Висоцької. Швейцарсько-український проект «Підтримка децентралізації в Україні – DESPRO». К.: ТОВ «Софія-А», 2013. 144 с.
8. Захарова О.В. Навчально-методичний посібник з дисципліни «Управління знаннями та інтелектуальним капіталом». Черкаси: ЧДТУ, 2017. 118 с.
9. Альфредо Москардіні. Цитата. URL: <http://www.management.com.ua/cit.php>
10. Захист інформації в системах обміну даними. URL: <https://www.mil.gov.ua/ukbs/zahist-informaczii-v-sistemah-obminu-danimi.html>. (дата звернення: 18.07.202).
11. Про затвердження Концепції технічного захисту інформації в Україні: Постанова Кабінету Міністрів України від 8 жовтня 1997 р. № 1126. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1126-97-%D0%BF#Text> (дата звернення: 18.07.202).
12. Правовий захист інформації. Навч.посібник / Н.І. Логінова, Р.Р. Дробожур. Одеса : Фенікс, 2015. 264 с.
13. Інженерний захист інформації. URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/%D0%86%> (дата звернення: 18.07.202).
14. Олешко В. Матеріали вебінару. URL: <https://www.facebook.com/victoriia.oleshko>.
15. Cobbold I. and Lawrie G. The development of the balanced Scorecard as a Strategic Management Tool, 2002. URL: https://courses.cs.ut.ee/MTAT.03.243/2015_spring/uploads/Main/BSC.pdf (дата звернення: 16.07.2021).
16. Концепція просторового розвитку URL: <https://hromada.canactions.com/> (дата звернення: 01.07.2010).
17. Борденюк В.І. Співвідношення органів державної влади та органів місцевого самоврядування: організаційно-управлінський аспект. *Вісн. НАДУ*, 2004. N 4. С 312–320.

18. Колтун В.С. Закономірності та тенденції розвитку місцевого самоврядування: комплементарний підхід: монографія. НАДУ. Київ: «Фенікс», 2015. 368с.
19. Мапа думок. <https://uk.wikipedia.org/wiki> (дата звернення: 16.07.2021).
20. Peer Coaching for Improvement of Teaching and Learning Liew Wai Yee Taylor's College Sri Hartamas, Malaysia Journal of Interdisciplinary Research in Education (JIRE), 2016. Vol. 6. Issue 1. P. 64-70, https://university2.taylors.edu.my/jire/downloads/vol6_05.pdf (дата звернення: 16.07.2021).
21. Schuman S. The IAF Handbook of Group Facilitation: Best Practices from the Leading Organization in Facilitation. URL: <http://humantime.com.ua/blog/fasilitatsiya-bilshe-nij-metodi-devid-ueyn> (дата звернення: 16.07.2021).
22. Experience capitalization. URL: <https://km4ard.cta.int/projects/experience-capitalisation/index.html> (дата звернення: 16.07.2021).
23. John Levis. Story Thinking: Transforming Organizations for the Fourth Industrial Revolution. URL: <https://www.amazon.com/Story-Thinking-Transforming-Organizations-Industrial/dp/1088545858>. (Дата звернення 16.09.2022).
24. Експерти з питань децентралізації обговорили впровадження ефективних моделей управління знаннями в цій сфері. URL: <https://despro.org.ua/news/detail.php?ID=647> (дата звернення: 01.07.2010).

Koltun V.S., Halias N.M. TOOLS FOR IMPLEMENTATION OF THE CONCEPTUAL MODEL OF KNOWLEDGE MANAGEMENT PROCESS IN THE SYSTEM OF LOCAL SELF-GOVERNMENT

The results of the research identified tools for each of the stages of the conceptual model of knowledge management in the local self-government system. The nature of knowledge management instruments is considered, the complex of modern knowledge management instruments at the local level in the context of digital transformations is characterized. The appropriate knowledge management tools are selected for all stages of the knowledge cycle by the systematic selection of materials. The use of modern tools for knowledge translation and implementation can enable the implementation of transformational processes in the local self-government system, provide consolidation of community's potential, enable high-quality digitalization of, assist in planning and implementing changes. It is determined that the relevance of the research becomes more important in the conditions of digital transformations of communities, search and dissemination of new resources and technologies due to the use of modern tools to the model of knowledge management in the system of local self-government. It is noted that databases, resource centers, seminars, libraries, publications, web-portal, training trainers, training courses for public servants, e-learning courses etc. Achieving high-quality information gathering depends on the ability to use modern supporting tools such as OneNote, the Zettelkasten method, Google Alerts, Bot give me five, Article galaxy, LinkedIn, Obsidian, Personal Card and Knowledge Base, excel Book Catalog, etc. The combination of these tools in a single whole can become, according to experts, a powerful center for knowledge management. The prospects for further research may relate to detailed analysis of modern knowledge management trends: management of personal knowledge and management of professional knowledge.

Key words: *knowledge management, knowledge management model, knowledge management tools, local government system, community potential.*